

sa, a minőségi célok kitűzése, a termékválaszték kialakítása, a csomagolási és vevőszolgálati stratégia kidolgozása, s az árbevételi célok kitűzése terméktípusonként. Csak akkor tudunk sikeres termékstratégiát kidolgozni, ha megértjük, hogy termékeink minként illeszkednek abba a környezetbe, amely a fogyasztókat és a versenytársakat tartalmazza.

A marketing elemei közül egyedül az ár hoz jövedelmet, az ár hatása rögtön érezhető a forgalom alakulásán, az ár meghatározása különböző tényezőktől függ. Az árstratégia szorosan összefügg a termékstratégiával, kidolgozása a fogyasztói árak megállapítását jelenti. A piacon az árak gyakran változnak; változik a versenyhelyzet, kampányok alakulnak ki, s a fogyasztói követelmények sem állandóak. Az árstratégia kidolgozásának lépései: a stratégiai megközelítés kijelölése, az árak terméktípusonkénti és fogyasztói szegmenskénti meghatározása és az elérendő árbevétel kitűzése. Itt is – mint a könyv valamennyi fejezete végén – a tervező munkáját megkönnyítő listát találunk. A disztribúció az elosztást, forgalmazást, az előállítótól és termelőtől a fogyasztóhoz, felhasználóhoz történő termékeltutást jelenti. Nélküle az áru eladásának nem sok esélye van. Szó van a könyvben a forgalmazók típusairól, a hatékonyságról, a kereskedői kapcsolatokról, majd a disztribúció elemzéséről. A forgalmazási stratégia célja: hatékony értékesítési hálózat kiépítése, meg kell találni azokat a csatornákat, ahol a legkisebb költségek mellett a legnagyobb árbevétel érhető el. Ki kell dolgozni a kereskedők elérésének a stratégiáját is.

A marketingkommunikáció a vállalatok és a fogyasztók közötti információcserét jelenti. Alapele-

mei: a reklám, az eladásösztönzés (promóció), publicitás és a személyes eladás. A szerző részletesen foglalkozik a reklám- és médiatípusokkal, a reklámköltségek kialakításával, a reklám hatékonyságát befolyásoló tényezőkkel, majd a reklámstratégia elemzésével, kidolgozásával, köztük a kampány időzítésével és értékelésével is. A promócióról (értékesítés vagy vásárlásösztönzésről) szóló fejezetben azokat a módszereket és eszközöket ismerjük meg, amelyek célja a forgalom növelése a fogyasztók vásárlásainak növelésével és a kereskedők eladási tevékenységének fokozásával. Szó van itt az árúbemutatókról, a promóció eredményességének indexeiről, a promóciós költségvetésről és kampánycélokról, továbbá a promóciós stratégia kidolgozásáról.

A pénzügyek tárgyalását a mérleg és az eredménykimutatás (a vállalat két legfontosabb pénzügyi beszámolója) ismertetése vezeti be. Ezeket a nyereségmutatók és más fontos arányszámok (a befektetés megtérülése, készletmutatók) leírása és a pénzügyi struktúra marketing szempontjából való elemzése követi. Olvashatunk itt a vállalat és a konkurencia pénzügyi struktúrájáról, a költségtényezők elemzéséről, a fedezetszámításról és a nyereségelemzésekről, köztük a cash-flow elemzésről is. A pénzügyi stratégia célja a marketing- és a pénzügyi célok összeegyeztetése, és olyan marketingterv kidolgozása, amely megvalósítja a pénzügyi követelményeket is. Ide tartozik a költségtényezők célonkénti meghatározása, az ellenőrzési pontok kijelölése, s az állandó pénzügyi megfigyelés, hogy a változó piaci körülményekre gyorsan reagálni lehessen.

A szerző végül az üzleti tervet és a marketing információs forrásait

mutatja be. Az üzleti tervek vállalatban belüli használatra vagy kívülállók részére készülnek. A mindennapi tevékenységet az éves szintű – operatív – tervek alapján irányítják, az üzleti stratégiát hosszabb távra készítik. A marketingtervben a könyvben már leírt döntéseket kell összefoglalni. A tervezőnek a vállalat küldetésének figyelembevételével kell a kiválasztott környezetben meghatározni a verseny színtereit, a piacokat. A marketingterveket a könyvben leírt irányvonalak alapján a termékmenedzserek dolgozzák ki, s a kidolgozott terveket az igazgatóságnak kell jóváhagynia. A marketing információs forrásai keretében a szerző kifejti, hogy az információ a marketingtevékenység minőségét is meghatározza. A marketing információs rendszer minősége pedig a piackutatás minőségétől és az elemző kreativitásától függ. Foglalkozik az adatgyűjtéssel, a minőségi kutatásokkal, a mintavétellel, a kapcsolatfelvétel módszereivel, a kérdőíves módszerrel s hasznos tanácsokat ad a piackutatáshoz, a marketingmix kutatásainak módszereihez. Magyar-angol szójegyzék zárja a könyvet.

Rubóczky István

*Sergio Zyman*

## CSAK A PROFIT SZÁMÍT

PERFEKT, 2001

Sergio Zyman műve a vállalatvezetés kiemelkedően jó szakkönyve. A legfontosabbról szól: a siker eléréséhez szükséges szemléletről. A vállalat egyetlen célja, hogy nyereséget termeljen. Ehhez az kell, hogy el tudja adni a termékeit, és jó árat tudjon elérni értük. Minden te-



tevékenységének azt kell szolgálnia, hogy nyereséges legyen. Olyan szemlélettel kell irányítani, amely szemléletet az alapvető kritériumnak a nyereség és a legfőbb szervező elvnek. Aki másként gondolja, vagy nem képes szemléletet következtetesen érvényre juttatni, az rossz vezető. Meg kell találni a nyereséges módszereket alkalmazni azokat a marketing eszközöket, amelyek biztosítják, hogy a cég tartósan nyereséges legyen. Kiemelkedően fontos ezek között a marketing.

Így összegezhetők Zyman szemléletének keretei – és kétségtelen, hogy ez nyerő szemlélet. Amit itt tanít, arra mindenkinek szüksége van, aki a céget nyereségesse akarja tenni, aki meg akarja érteni, mi a nyereséges mások vállalkozása, és főként felül akar kerekedni az utóbbiakon. Ez az a szemlélet, amely a cég minden tevékenységét a nyereséggel mérhető eredményesség szolgálatába állítja. Aki a stratégiáját az itt előadottak szerint építi fel és érvényesíti, az biztosan megtalálja, hogyan húzhatja a cége a legnagyobb hasznot a marketingeszközök és az azokat kínáló szolgáltatók alkalmazásából.

Zyman a Coca-Cola alelnöke és marketing igazgatója volt. Művének a piaci verseny alapos ismeretéből, nagy győzelmek és nagy vereségek tapasztalataiból leszűrte az üzenete: Aki jól ért a marketinghez, az nyereséghez jut általa. Aki nem ért, abból a marketing-szolgáltatók húznak hasznot. A marketing első sorban és mindenek felett céltudatos gondolkodásmód. Aki rendelkezik ezzel, az erre építi a marketingeszközök módszeres alkalmazását, és nyer. Aki nem, az a marketing halandzsá használatával meggyűlöli ezt leplezni, és veszít. A marketingnek eszközként kell szolgálnia a vezetés kezében. „A marketing azt jelenti, hogy módszeresen és okosan állunk elő olyan

tervekkel és teszünk olyan intézkedéseket, amelyek hatására több ember gyakrabban és többet vásárol a termékünkől, vagyis a cég több pénzhez jut. Ez lehet az egyedi indoka, hogy a marketingre pénzt költünk. Ha a marketing-tevékenységünk nem viszi a fogyasztókat tárcájukkal a kezükben a pénztárhoz azért, hogy a termékünket megvásárolják, akkor ne folytassuk, mert nem érdemes. Céged minden más tevékenységét a marketinget észben tartva kell megtervezni és végrehajtani. Ha a marketing nem lényege a vállalkozásodnak, halálra vagy ítélve. A marketinghez érő versenytársad ki fog szorítani.”

A cégnek aktív stratégiával kell biztosítania sikerét a piacon. Ennek alapelve: „Addig nem keresel pénzt, amíg el nem adod az árud, és nem tudod addig eladni azt, amíg nem veszed rá az embereket, hogy vegyék meg. Ezt teszi a marketing.” És az üzleti siker elengedhetetlen feltétele, hogy „mindennek, amit a vállalat tesz, a stratégiából kell kiindulnia és azt kell szolgálnia. Ugyanakkor minden egyes dolgozónak, akinek a munkája hatással van a fogyasztókra – vagyis alapvetően mindenkinek a cégnél – világosan tudnia kell, hogy mi a stratégia, annak érdekében, hogy a döntései és intézkedései még közelebb vigyenek a célhoz.” A stratégiának iránymutatóul kell szolgálnia mindenhez, és a cég minden tevékenysége hatással van annak megvalósítására: „Bármilyen, amit egy cég csinál – teherautóinak lefestésétől kezdve, azon át, hogy mennyi ideig tart felvenni a telefonokat, egészen addig, hogy mit mondanak a gyárban dolgozók a barátainak – kommunikál a közvéleménnyel. Tehát a cégnél mindenkinek ismernie és értenie kell a stratégiát.” Valóban, a piacnak a

cégről alkotott véleményét, a termékei iránti keresletét formáló legfontosabb üzeneteket nem a reklám közvetíti, bárhol is törekedjék az erre, hanem azok a tapasztalatok, amelyeket az emberek a céggel való kapcsolatokban szereznek és amelyeket egymásnak átadnak. Zyman minden gondolatmenetének alapja, kezdő- és végpontja a nyereség elvárás. Kíméletlen következetességgel teszi a marketinget is a helyére: A reklámozásnak és a marketingnek árut kell eladnia. A népszerűség eszköz, de nem cél. A cég számára mit sem ér a „virtuális fogyasztás”, vagyis az a jelenség, hogy a fogyasztók szeretik a céget, szeretik a termékeit, de nem érzik szükségét, hogy megvegyék.

Különösen nagy figyelmet érdemlő tétele, hogy a sikert nem elfogadni, hanem elemezni kell. Kiértékelésének egyik fő célja annak feltárása, hogy mi működik és miért. Ezt azért kell megtenni, hogy tudjuk, valójában milyen eszközök és tényezők segítettek a siker elérésében, és így azt meg tudjuk ismételni, és úgyszintén más területen vagy más viszonyok között is el tudjuk érni. Megeshet az is, hogy a dolog egészen másként működött, mint ahogyan azt feltételeztük. Minden esetben meg kell tudnunk, valójában mi hozta meg az eredményt, hogy a továbbiakban már tudatosan e szerint járjunk el.

A piacközponitú vállalatirányítás számára létkérdés, hogy jól ismerje mind a tényleges, mind a potenciális ügyfeleit. Megismerésük fontos eszköze a piackutatás, ez azonban nagyon is kétélű fegyver. Aki rosszul kezeli, súlyos károkat okozhat magának. Zyman felhívja a figyelmet a piackutatás egyik igen veszélyes csapdájára: a fogyasztók általában eléggé őszinte válaszokat adnak, de nem felelnek arra, amit kérdeznek tőlük. Olyan hiba ez, amibe



könnyű beleesni, és amely súlyos veszteségeket okozhat. Ezt a tapasztalatot a Coca-Cola is jelentős bukással fizette meg. A fogyasztók megkérdezését nagy körültekintéssel kell megtervezni, és a válaszok kiértékelésénél is ellenőrizni kell, vajon tényleg a megfelelő kérdéseket tették-e fel nekik.

Egyesekben felmerülhet, hogy a piackutatás megtervezése vagy akár egyéb marketing-tevékenységeké, nem a cég feladata, hanem erre vannak a marketing-szolgáltatók. Zyman igen hangsúlyosan kiemeli, hogy a cégnek magának kell meghatároznia, kézből tartania és érvényre juttatnia a marketing-stratégiáját. Ezt nem lehet külső erőforráshoz, szolgáltatóhoz kihe-lyezni. Az utóbbiak nagyon hasznosak lehetnek bedolgozóként, tanácsadóként, vagy éppen a megvalósítás specializált végrehajtói-ként, de a gondolkodást, a startégia alapelemeinek meghatározását nem szabad másokra áttelepíteni. Az ok egyszerű: egyetlen külső szolgáltató sem ismerheti úgy a céget mint annak saját vezetői. Továbbá, aki hagyja, hogy helyette mások alkossák meg a cég stratégiáját és nem

válík urává annak, az teljesen kiszolgáltatja magát és cégét.

A tartós fennmaradás egyik alapvető tényezője a cég újtermék-politikája. Zyman ebben is nagyon határozott, és álláspontját a Coca-Cola e téren elért sikereivel támasztja alá. Az új termékek piacra vitelénél nem szabad visszariadni attól, hogy azok vevőket hódíthat-nak el a cég más, korábbi termé-keitől. Ahogy ő mondja „Lesz, aki versenyezni fog a termékeiddel, és megpróbálja majd ellopni a vevőid-et. Valaki biztosan megteszi, ak-kor miért ne te legyél az?”

A piacon élet és halál kérdése, hogy a vevőink elégedettek le-gyenek velünk és főként a termé-keinkkel. Ezért sohasem szabad csalódást okozni nekik és nem sza-bad olyat ígérni, amit nem tudunk teljesíteni. A tapasztalt hadvezér tanácsa a fogyasztóknak tett ígé-retekhez: „Tudatosan határozd meg azt az elvárást, amelyet teljesíteni is tudsz. Még jobb, ha úgy állítod be, hogy túl is tudod teljesíteni, és ha túlteljesíted, akkor győződj meg róla, hogy azt világga is kürtölted!”

A könyv a jól bevált gyakorlati fogások, a sikerhez vezető „ördögi praktikák” gazdag tárháza. Íme két

példa: A piac a cég, illetve terméke szempontjából lényegében öt fő szegmensre oszlik: az erős felhasználók, a gyenge felhasználók, akik még nem döntöttek, a gyenge ellenzők és az erős ellenzők. Azokon a piacokon, ahol sok vevőnk van a gyenge felhasználók, valamint a még nem döntöttek között, jó mód-szer lehet, ha a terméket elkezdjük óriási kiszereelésben árusítani, és megfelelő ösztönzést adunk annak megvásárlására. Ez azt jelenti, hogy csak egy eladást kell elér-nünk, és ezzel a fogysztót egy időre távol tartjuk a piactól. Így időt ka-punk ahhoz, hogy megnyerjük ma-gunknak.

Az árucikkünk eladása érdeké-ben folyamatosan új okokat kell szolgáltatni az embereknek arra, hogy miért akarják azt megvásárol-ni. Mindig szemmel kell tartani a fogyasztókat, és tudatosan, állandó-an olyan új módszereket kell ki-dolgozni, amelyek rábírják őket a vásárlásra. Meg kell találni – vagy létrehozni –, és számukra is nyilvánvalóvá kell tenni az újabb és újabb okokat, hogy miért vásárol-janak még többet a termékünk-ből.

Osman Péter

E számunk szerzői:

**KONCZ Katalin** egyetemi tanár, BKÁE; **KESZI Roland** szociológus, MTA Szociológiai Kutató-intézet; **FEHÉR Péter** PhD hallgató, BKÁE; **BORSI Balázs** PhD hallgató, BMGE; **OSMAN Péter** kandidátus; **RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető; **SEREGÉLY József** matematikus.